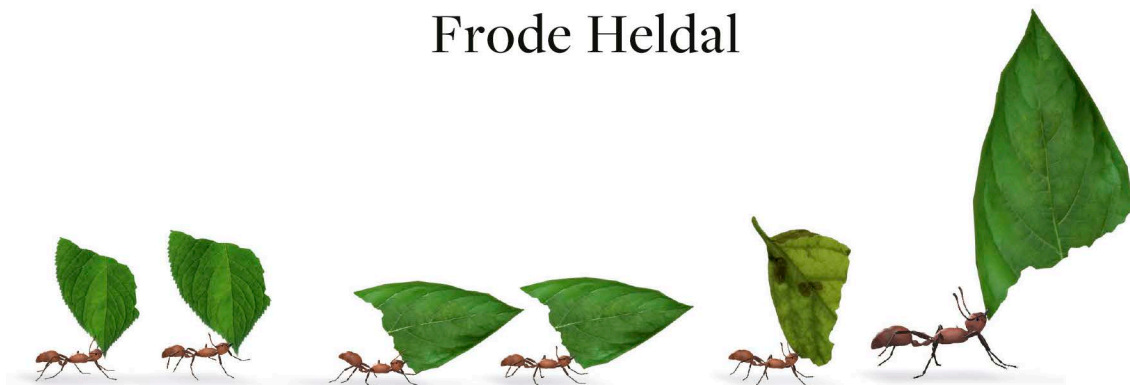


# Levende team

## Teamledelse i praksis

---

Frode Haldal



# Forord

Som førsteamanuensis har jeg jobbet med teamutvikling i studentteam over flere år. Dette har gitt meg verdifull erfaring. En stor takk går derfor først og fremst til alle læringsvillige studenter som har vært med på forskjellige teamøvelser opp gjennom årene og latt meg forstå enda bedre hvordan ulike teorier både fungerer og ikke fungerer i praksis. Det har vist seg å være nyttig lærdom å ta med over i andre teamkontekster, det være seg idrett, musikk, militæret, næringsliv eller offentlige bedrifter. Hvis boken kan inspirere til å forstå mer av feltet, på tvers av ulike teamkontekster, er jeg fornøyd. I metaforisk forstand håper jeg den kan inspirere til å hoppe ut i vannet og svømme, samt bidra til bedre svømmeferdigheter. Men du blir ikke en bedre svømmer bare av å lese boken, du må ut i vannet og prøve selv ...

Utover mine studenter (dere vet selv hvem dere er) fortjener flere en stor takk. Cappelen Damm har vært en stor motivator, og til tider kanskje hatt mer tro på prosjektet enn jeg selv. Mine foreldre har støttet og heiet, og «fadern» har gitt gode og nyttige tilbakemeldinger på tekstutkast. Ikke minst har mine nærmeste, samboer Anne-Line og mine døtre Live, Emilie og Maia, inspirert og gitt trygghet og oppmuntring. Sist, men ikke minst vil jeg rette en stor takk til min gode venn og faglig mentor Endre Sjøvold, som introduserte meg for fagfeltet for snart 25 år siden.

God lesning!

Frode Heldal,

Trondheim, april 2023

**Preludium**

Den ni år lange krigen i Troja er over. Grekerne har seiret, men viser liten nåde. Troja er tilintetgjort, tusenvis har blitt drept. Seierherrene tar med gull og rikdom hjem som krigsbytte, men ikke bare gjenstander blir røvet. Prinsesse Cassandra av Troja blir tatt med som slave og krigsbytte av kong Agamemnon av Mykene. Rett etter ankomst til Mykene blir hun på brutalt vis myrdet av dronning Klytaimnestra, kong Agamemnons hustru.

Guden Apollon henter Kassandras sjel til Artemis' tempel i Tauris, på et slags platå på en gresskledd slette med utsikt over havet. Alt er endelig rolig og fredelig. Cassandra er sammen med venninnen Ifigenia. De sitter i engen og binder blomsterkranser, de løper om kapp i gresset, koser seg, ler og prater om slektningene sine. Om kveldene sitter de sammen med Artemis og Apollon rundt bålet og forteller historier. Hver morgen, når Cassandra våkner på marmorgulvet inne i tempelmørket, vet hun to ting. Hun vet at dagen som følger, vil være lik dagen før. Og hun vet at den vil være fredelig.

Så en kveld setter Apollon seg ved siden av henne, der hun sitter og ser utover det vidstrakte havet.

«Jeg vil ikke mer», sier Cassandra. «Jeg vil ikke være her. Jeg vil tilbake til verden, jeg vil leve blant vanlige mennesker.»

Apollon tier.

«Vanlige mennesker», sier han til sist, med irritasjon i stemmen. «Har de noen gang gjort deg annet enn vondt?»

«De har gjort meg vondt, og de har gjort meg godt», sier Cassandra. «Men det er der jeg må være. Dette livet er trygt og fredelig, men det er også dødt.»

*Fritt etter Krigen om Troja, Hobbelstad (2022).*

# Innhold

## Forord 5

### DEL I INTRODUKSJON OG FAGLIG GRUNNLAG 11

#### Kapittel 1. Innledning 13

#### Kapittel 2. Grunnmur 17 *Et faglig bakteppe*

- 2.1. Innledning 18
- 2.2. Hvorfor team? 18
- 2.3. Teamdefinisjon 18
- 2.4. Et team er samhandling 20
- 2.5. Roller spiller en viktig rolle 27
- 2.6. Levende team og teamprestasjon 27
- 2.7. Levende teams grunnpilarer 29

### DEL II TEAMETS EKSTERNE FORHOLD 31

#### Kapittel 3. Om ekspedisjoner og indre drømmer 33

##### *Team-motivasjon og mening*

- 3.1. Innledning 34
- 3.2. Teamoppstarten 35
- 3.3. Teamets behovspyramide 38
- 3.4. Indre motivasjon og autonomi 42
- 3.5. Indre motivasjon og mening 45
- 3.6. Indre motivasjon og mestring 48
- 3.7. Lederkarakter (og teamkarakter) - hvordan jobbe med intensjon 49
- 3.8. Avslutning: Levende team motiveres av ulike ting (og jobber aktivt med å bli motivert av ulike ting) 52

#### Kapittel 4. Om farlige følelser og hodeløse høns 55

##### *Teamets kontekst*

- 4.1. Innledning 56
- 4.2. Hva er kompleksitet og hvordan gjenkjenne det? 57
- 4.3. IPO-modellen 60
- 4.4. Eksterne interessenters følelser og idealiserte mål 64

- 4.5. Sorte svaner 67
- 4.6. Avslutning: Levende team forholder seg aktivt til sine omgivelser 70

#### Kapittel 5. Om team som var fastlåst i en gammel organisasjonsstruktur 72

##### *Teamorganisering og organisasjonsstrukturer*

- 5.1. Innledning 73
- 5.2. Grunnleggende organisasjonsstrukturer 73
- 5.3. Delt beslutningstaking på tvers av team 77
- 5.4. Det som er naturlig for oss:  
Fleksible strukturer og fleksibel ledelse 80
- 5.5. Team som organisasjonsstruktur 83
- 5.6. Teamautonomi i prosjekt  
- Scrum og smidig prosjektledelse 86
- 5.7. Avslutning: Levende team dør i en statisk og hierarkisk organisasjon 90

#### Kapittel 6. Om en leder som ble overrasket over at han ikke var leder 91

##### *Teamledelse og lederteorier*

- 6.1. Innledning 92
- 6.2. Personlighetstrekk og personlige egenskaper 93
- 6.3. Situasjonsbestemt ledelse, lederstil og ferdigheter 96
- 6.4. Minst-foretrukne-medarbeider-teori (LPC) 99
- 6.5. Mål-middel-teori 101
- 6.6. Leder-følger-bytte-teori (LMX) 102
- 6.7. Transformasjonsledelse 103
- 6.8. Teamledelse 107
- 6.9. Avslutning: Levende team har mer ledelse enn en person kan klare alene 113

### DEL III TEAMETS INTERNE DYNAMIKKER 115

#### Kapittel 7. Om cockpit-relasjoner 117 *Statushierarki i team*

- 7.1. Innledning 118
- 7.2. Statushierarki som uformelt rangsystem 119
- 7.3. Statushierarki og formell autoritet 121
- 7.4. Statushierarki og tillit 123

- 7.5. Cockpit-relasjoner – statushierarkiers betydning for teamutvikling (eller mangel på sådan) 125
- 7.6. Statushierarki som sosial rolle 129
- 7.7. Snu hierarkiet 131
- 7.8. Avslutning: Levende team har dynamiske statushierarkier 133

**Kapittel 8. Om en prosjektgruppe som hadde en god start 135**  
*Teamroller og identitet*

- 8.1. Innledning 136
- 8.2. Sosiale roller og teamroller 137
- 8.3. Roller og rollestruktur 141
- 8.4. Skuespill, hovedroller og biroller 145
- 8.5. «Stanford Prison Experiment» – et kjent eksperiment om rollers effekt 149
- 8.6. Mellomlederrollen 152
- 8.7. Avslutning: I levende team kan alle både sine egne og andres roller så godt at det er naturlig å utfordre dem 155

**Kapittel 9. Om den vanskelige virkeligheten 157**

*Felles mentale modeller i team*

- 9.1. Innledning 159
- 9.2. Felles mentale modeller (FMM) i team 159
- 9.3. Virkelighetsskaping («sensemaking») i team 162
- 9.4. X-system og C-system: Å tenke fort og langsomt (sammen) 164
- 9.5. Når virkeligheter bryter sammen 168
- 9.6. Avslutning: Levende team blir ikke overrasket av misforståelser 170

**DEL IV**  
**DYNAMIKKER SOM HEMMER TEAMUTVIKLING 171**

**Kapittel 10. Strategiteamet som bare ville ha det bra 173**

*Organisasjonskultur og teamklima*

- 10.1. Innledning 174
- 10.2. Hva er organisasjonskultur 175
- 10.3. Grunnleggende verdier og normer 177
- 10.4. Kohesjon – limet som holder teamet sammen (vi-følelsen) 180
- 10.5. Teamklima 183
- 10.6. Gruppetenkning – teamklimaet dominerer 187
- 10.7. Avslutning: Levende team har som kultur å utfordre egne normer og verdier 191

**Kapittel 11. Om brannmenn som tviholdt på det de var vant med 193**

*Innovative team – vanebryting i team*

- 11.1. Innledning 195
- 11.2. Vanebryter nummer 1: Tillitsbasert ærlighet 195
- 11.3. Balansert ærlighet (ærlighet med kjærlighet) 199
- 11.4. Psykologisk trygghet og objektvaner i team 203
- 11.5. Memento mori 207
- 11.6. Ydmykhet som medisin mot Dunning-Kruger-effekten 211
- 11.7. Vanebryting og det grønne skiftet 214
- 11.8. Avslutning: Levende team har som vane å bryte vaner 218

**Kapittel 12. Om en president som brukte kroppsspråk for å fyre opp konfliktnivået 219**

*Konflikter i team*

- 12.1. Innledning 221
- 12.2. Hva er konflikt? 221
- 12.3. Den konstruktive uenigheten 225
- 12.4. Konfliktnivåer 228
- 12.5. Konflikthåndtering 231
- 12.6. Non-verbal kommunikasjon og misforståelser 236
- 12.7. Avslutning: Levende team bruker motsetninger som energikilder og er ikke redd for konflikter 243

**DEL V**  
**DYNAMIKKER SOM GJØR TEAM MER LEVENDE 245**

**Kapittel 13. Om amatørlaget som slo stjernene 247**

*Kraften i ærlige og tydelige tilbakemeldinger*

- 13.1. Innledning 248
- 13.2. «Den tiende mann» 249
- 13.3. Tilbakemelding som utvikler (veileder) 253
- 13.4. Konstruktiv tilbakemelding 255
- 13.5. Rett timing – tilbakemeldingens kontekst 259
- 13.6. Tilbakemelding «utenfra» 263
- 13.7. Avslutning: Levende team ber andre og hverandre om tilbakemelding 267

**Kapittel 14. Om Steve og Steve som endret verden 268**

*Team, teknologirelasjoner og disruptiv innovasjon*

- 14.1. Innledning 270
- 14.2. Innovasjon og teknologi 270
- 14.3. Teknologistrategi gjennom fleksibilitet (judostrategi) 275
- 14.4. Disrupsjon er et teamdilemma 280
- 14.5. Avslutning: Levende team er små gerilja-grupper som slåss mot store kjemper (de er «disruptere») 286

**Kapittel 15. Om samfunn som kollapser fordi grupperinger slåss istedenfor å samarbeide 288**

*Bærekraftig endringsledelse og team*

- 15.1. Innledning 289
- 15.2. Hva er endring? 290
- 15.3. Styrt endring 291
- 15.4. Framvoksende endring 296
- 15.5. Mellom styrt og fremvoksende – en pragmatisk tilnærming 299
- 15.6. Teamenes rolle i endringsprosesser 300
- 15.7. Avslutning: Levende team tar grep (lenge) før det siste treet blir hogd 304

**Kapittel 16. Om tette pitotrør – og hvorfor det er så vanskelig å se behovet for å trene 306**

*Trening og utvikling i team*

- 16.1. Innledning: Levende team lever! 307
- 16.2. Teorier om teams utvikling 308
- 16.3. Lek som driver 312
- 16.4. Trening i ikke-tekniske ferdigheter må kobles til trening i de tekniske ferdighetene 315
- 16.5. Mangel på trening i rolige omgivelser 320
- 16.6. Avslutning: Levende team forstår at de blir gode på det de gjør (og har derfor et proaktivt forhold til hva de gjør – de trener) 322

**DEL VI  
VERKTØY OG METODE  
– SPGR-METODEN  
OG SPINNTEOR 325**

**Kapittel 17. Spinnteori og SPGR – en teori og et metodeverk om balanse 327**

- 17.1. Faglig bakteppe 328

- 17.2. SPGR til kapittel 3: Synliggjøring av motivasjon og påvirkning 331
- 17.3. SPGR til kapittel 4: Synliggjøring av internt mangfold 333
- 17.4. SPGR til kapittel 5: Synliggjøring av fleksible strukturer 334
- 17.5. SPGR til kapittel 6: Synliggjøring av teamlederstiler (lederroller i et team) 336
- 17.6. SPGR til kapittel 7: Synliggjøring av statushierarki 339
- 17.7. SPGR til kapittel 8: Synliggjøring av roller 341
- 17.8. SPGR til kapittel 9: Synliggjøring av felles mentale modeller 342
- 17.9. SPGR til kapittel 10: Synliggjøring av gruppetenkning 345
- 17.10. SPGR til kapittel 11: Synliggjøring av Mann Gulchs team- og lederstruktur 347
- 17.11. SPGR til kapittel 12: Synliggjøring av konflikt 348
- 17.12. SPGR til kapittel 13: Synliggjøring av tilbakemelding 350
- 17.13. SPGR til kapittel 14: Synliggjøring av teknologieroller 355
- 17.14. SPGR til kapittel 15: Synliggjøring av ulike endringsledelsesstiler 360
- 17.15. SPGR til kapittel 16: Tren i å bruke motpoler for å skape energi 361

**DEL VII  
ØVELSER 365**

**Kapittel 18. Praktiske øvelser 367**

- 18.1. Innledning 368
- 18.2. Øvelsesbank 369
- 18.3. To praksishistorier om bruk av øvelser 373  
Høyt presterende team – hvordan gå fra prestasjonsangst til prestasjonsglede 373  
Levende team i praksis (og motsatsen) 377
- 18.4. Avslutning: Levende team gjør det som fungerer for dem. Øvelser er til for å bli gode i hverdagen 382

**Referanser 385**

**Bildekrediteringer 397**

**Stikkord 399**